



Secrétariat général
Service des ressources humaines
Sous-direction de la gestion des carrières et de la
rémunération
Affaire suivie par Sylvie MONTEIL
sylvie.monteil@agriculture.gouv.fr
78, rue de Varenne
75349 PARIS 07 SP
0149554955

Note de service

SG/SRH/SDCAR/2019-109

06/02/2019

Date de mise en application : 06/02/2019

Diffusion : Tout public

Date limite de mise en œuvre : 06/02/2019

Cette instruction n'abroge aucune instruction.

Cette instruction ne modifie aucune instruction.

Nombre d'annexes : 9

Objet : Guide et outils d'aide au recrutement permettant de garantir l'égalité de traitement et l'absence de discrimination entre les candidats aux emplois du ministère de l'agriculture et de l'alimentation.

Destinataires d'exécution

DRAAF
DAAF
Directions d'administration centrale
Secrétariat général
RAPS
CGAAER
EPLEFPA
Organisations syndicales
Opérateurs
Réseau des référents Égalité et Diversité

Résumé : Cette note présente le guide du recrutement du ministère de l'agriculture et de l'alimentation. Il répond au plan d'action mis en place dans le cadre de la démarche de labellisation égalité professionnelle et diversité du ministère.

Textes de référence :Loi n° 83-634 du 13 juillet 1983 modifiée portant droits et obligations des fonctionnaires et notamment son article 6

Loi n°2001-1066 du 16 novembre 2001 relative à la lutte contre les discriminations

Loi n° 2008-496 du 27 mai 2008 portant diverses dispositions d'adaptation au droit communautaire dans le domaine de la lutte contre les discriminations (art 1)

Loi n° 2012-347 du 12 mars 2012 relative à l'accès à l'emploi titulaire et à l'amélioration des conditions d'emploi des agents contractuels dans la fonction publique, à la lutte contre les discriminations et portant diverses dispositions relatives à la fonction publique

Code pénal - Article 225-1 (modifié par la loi n° 2016-1547 du 18 novembre 2016 - art. 86)

Code du Travail - Article L. 1132-1 (modifié par la loi n° 2016-1547 du 18 novembre 2016 art. 87) et articles L.1121-6 à L.1121-9

Décret n° 2008-1344 du 17 décembre 2008 relatif à la création d'un label en matière de promotion de la diversité et de la prévention des discriminations dans le cadre de la gestion des ressources humaines et à la mise en place d'une commission de labellisation

Circulaire du 22 décembre 2016 relative à la politique d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la fonction publique.

La prévention des discriminations et la promotion de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes sont des actions prioritaires pour l'ensemble de la Fonction publique. Elles visent à traduire concrètement les principes d'égalité et de diversité, en offrant à chacune et à chacun les mêmes opportunités et l'application de règles identiques, conformes au droit.

Le ministère de l'agriculture et de l'alimentation présente un dossier de candidature à une double labellisation « diversité » et « égalité professionnelle ».

Au-delà de la candidature au double label, cet engagement passe par des actes concrets et doit nous mobiliser collectivement en faisant notamment évoluer les pratiques de gestion des ressources humaines quand cela est nécessaire.

Le présent guide et ses annexes relatifs au recrutement s'inscrivent pleinement dans ce processus. En effet, l'analyse des procédures a mis en lumière le besoin d'améliorer certaines de nos pratiques dans ce domaine. La loi nous oblige, en effet, à justifier non seulement de la régularité mais aussi de l'objectivité de nos choix.

Cette obligation implique d'être plus transparent vis-à-vis des candidats internes ou externes mais aussi d'être en mesure d'étayer, de justifier, de documenter les procédures pour garder la trace des choix opérés. Elle offre aussi une opportunité de mieux définir les besoins et de procéder à une sélection des candidats sur la base d'outils objectifs et partagés, et ainsi de mieux réussir les recrutements.

Pour assurer l'efficacité de la sélection des candidatures et garantir sa sécurité juridique au regard notamment du principe de non-discrimination, il est essentiel que la procédure de recrutement soit :

- centrée sur la recherche des compétences nécessaires sur le poste ;
- organisée autour de quatre principes :
 - l'égalité de traitement entre les candidats ;
 - la transparence de la procédure ;
 - l'objectivité des choix ;
 - la traçabilité des décisions prises.

Le présent guide figurant en annexe a pour objectif d'accompagner les autorités d'emploi et toutes celles et ceux qui recrutent dans notre ministère. Il formule des conseils pratiques et des clés opérationnelles pour les aider à recruter dans le respect des principes d'égalité et de non discrimination.

La procédure de recrutement, telle que décrite, concerne indistinctement toutes les candidatures qu'elles émanent de fonctionnaires ou d'agents contractuels, à l'exception de l'affectation des lauréats aux concours d'accès aux corps gérés par le ministère.

En complément, je vous précise que le plan de formation 2019 à destination des encadrants et des responsables RH de proximité prévoit des actions spécifiques de formation au recrutement. Le présent guide viendra en appui des formations

qui seront dispensées.

Je vous remercie d'assurer la diffusion la plus large possible de ces instructions (les référents Egalité-Diversité des structures pourront appuyer utilement cette communication interne) et de veiller à leur mise en œuvre à toutes les étapes du recrutement des futurs collaborateurs du ministère.

humaines

Le chef du service des ressources

Jean-Pascal FAYOLLE

MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE ET DE L'ALIMENTATION



GUIDE DU RECRUTEMENT

Professionaliser et sécuriser le recrutement de collaborateurs : guide à destination des recruteurs du MAA

Sommaire

Avant-propos	1
1. La rédaction et la publication des profils de poste	5
La rédaction du profil de poste	5
La publication du profil de poste	6
2. La réception et pré-sélection des candidatures	9
La réception des candidatures	9
La pré-sélection des candidatures	9
3. Les entretiens	11
La préparation de l'entretien	11
Le déroulé de l'entretien	11
4. La sélection du candidat	14
5. L'archivage des candidatures	15
6. Documents à transmettre au bureau de gestion du SRH pour finaliser le recrutement	17
7. Accueil et intégration des nouveaux arrivants	18
La préparation de l'arrivée de l'agent	18
L'accueil de l'agent	18
Le suivi de l'agent	19
Annexes	20

Avant-propos

La procédure mise en œuvre lors d'un recrutement doit permettre de retenir la meilleure candidature possible. Elle doit aussi garantir un traitement égal aux agents qui candidatent et veiller au respect du principe de non-discrimination.

Dans le cadre de la démarche de double labellisation Égalité et Diversité engagée par le ministère, le service des ressources humaines vous propose un « guide du recrutement » répondant aux principes suivants :

- Égalité d'accès à l'emploi public,
- Égalité de traitement des candidatures,
- Transparence de la procédure,
- Objectivité des choix,
- Traçabilité des décisions prises,
- Homogénéisation des procédures d'accueil et de suivi des nouveaux arrivants.

Ce guide a pour but d'accompagner les différents acteurs du recrutement tout au long de leur démarche.

Les outils et méthodes de recrutement, tels que décrits dans le présent guide, concernent tous les types de recrutements quel que soit le statut de l'agent : mobilité interne, recrutements externes ; vous trouverez également dans ce guide des recommandations concernant l'accueil et la période d'intégration des nouveaux agents.

Dispositions applicables aux agents de la fonction publique

Si de manière générale, toute discrimination à l'embauche, toute sanction ou licenciement discriminatoire est prohibé et sanctionné dans le Code Pénal, le cadre juridique dans la Fonction publique est renforcé par la loi du 13 juillet 1983, dite « loi Le Pors », et notamment par ses articles 6 et suivants, modifiés à plusieurs reprises depuis 2001.

1/ L'article 6 de la loi n°83-634 du 13 juillet 1983 portant sur les droits et obligations des fonctionnaires interdit, sous peine de sanction disciplinaire, toute distinction, directe ou indirecte, entre les fonctionnaires en raison de leur âge, de leur apparence physique, de leur appartenance ou non appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, de leur appartenance ou non appartenance, vraie ou supposée, à une race, de leur origine, de leur état de santé, de leur handicap, de leur identité sexuelle, de leur orientation sexuelle, de leur patronyme, de leur sexe, de leur opinion politique, de leur opinion syndicale, de leur opinion religieuse, de leur opinion philosophique. Hormis quelques aménagements relatifs à l'âge, au sexe et à l'aptitude physique autorisés par la loi dans des conditions strictes, ce principe s'applique à toute mesure concernant notamment le recrutement, la titularisation, la formation, la notation, la discipline, la promotion, l'affectation.

2/ L'article 6 bis de la même loi, issu de la loi n°2001-397 du 9 mai 2001 relative à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, dispose de façon plus générale qu'aucune distinction ne peut être faite entre les fonctionnaires en raison de leur sexe, sauf lorsque l'appartenance à l'un ou l'autre sexe constitue une condition déterminante de l'exercice des fonctions.

Cette loi s'applique dans les mêmes conditions aux agents contractuels et aux stagiaires de la Fonction publique. Les agents contractuels de droit privé sont soumis (comme tous les salariés du secteur privé) aux dispositifs de l'art. L.1132 et suivants du Code de Travail.

1 – La rédaction et la publication des profils de poste

Principe

Le profil de poste doit distinguer les caractéristiques essentielles du poste de travail, ce qui est indispensable et permanent pour la mission, de ce qui lui est accessoire et ponctuel.

Objectif

Un profil de poste bien rédigé et publié *optimise* l'ensemble du processus de recrutement.

Cette première phase du recrutement permet :

- de bien définir les missions principales confiées au titulaire du poste et d'identifier les compétences attendues,
- de communiquer sur la structure d'accueil et de susciter des candidatures adaptées,
- d'avoir une vision claire du poste et de ses contraintes,
- de faciliter un examen objectif des compétences du candidat et de son adéquation aux contraintes du poste.

Il s'agit d'une *étape clé* dans l'instauration d'un recrutement en faveur de l'égalité et de la diversité.

1.1. La rédaction du profil de poste

- ✓ Rédiger le profil d'emploi à l'aide de critères objectifs en adéquation avec les compétences attendues et la catégorie du poste. Pour cela, vous pouvez vous appuyer sur les fiches des référentiels métiers :
 - Le référentiel métiers interministériel :
<https://www.fonction-publique.gouv.fr/biep/repertoire-interministeriel-des-metiers-de-letat>
 - Le référentiel métiers du MAA :
<http://agriculture.gouv.fr/le-repertoire-des-metiers-pour-les-agents-du-ministere-et-de-ses-etablissements-publics>
- ✓ Veiller à n'indiquer aucune mention interdite, portant notamment sur l'origine, le sexe, l'âge, le handicap, la situation de famille, le lieu de résidence ou l'un des critères de discrimination interdit par la loi (voir liste des **critères de discrimination en annexe n°1**).
- ✓ Insérer dans le profil les contraintes et/ou spécificités liées au poste afin de recevoir des candidatures adaptées (déplacements fréquents, pics d'activité, horaires décalés, travail sur écran prolongé, etc.). L'incompatibilité du poste avec le télétravail doit également être précisée.

- ✓ Rédiger et diffuser les profils en tenant compte de la féminisation des intitulés et du principe de non-discrimination :
 - ✓ Se référer à la circulaire du 21 novembre 2017 relative aux règles de féminisation et de rédaction des textes publiés au Journal officiel de la République française.
 - ✓ Voir le guide pour une communication publique sans stéréotype de sexe : http://www.haut-conseil-egalite.gouv.fr/IMG/pdf/guide_pour_une_communication_publicque_sans_stereotype_de_sexe_vf_2016_11_02.compressed.pdf
 - ✓ Utiliser, si besoin, le guide d'aide à la féminisation des noms de métiers, titres, grades et fonctions : <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/994001174.pdf>

Un modèle de profil de poste est annexé (**annexe n°2**).

1.2. La publication du profil de poste

Principe

La publication des profils de poste participe à l'égal accès à l'emploi public en rendant transparent et accessible au plus grand nombre l'ensemble des offres. Dans une logique de labellisation égalité et diversité, la nécessité de publier les profils de poste est renforcée.

La publicité des offres d'emplois du MAA est désormais assurée de la manière suivante :

- ✓ Pour tout emploi permanent vacant ou créé et tout emploi de contractuel d'une durée égale ou supérieure à un an : **la publicité est réalisée dans BO AGRI puis sur l'espace numérique de la fonction publique (BIEP et BRIEP) deux mois après sa parution dans une note de service mobilité (hors enseignants).**
- ✓ Pour les emplois non permanents et/ou d'une durée inférieure à un an : la publicité est faite par les services RH de proximité :
 - ✓ Auprès de pôle emploi et CAP emploi pour tous les emplois,
 - ✓ Et pour les emplois à pourvoir en administration centrale, sur le site internet du ministère pour les emplois en administration centrale.

D'une manière générale, toute initiative visant à diversifier les canaux de recherche de candidats afin de rendre l'offre accessible au plus grand nombre et de diversifier l'éventail des candidats sera encouragée.

A ce titre, il sera expérimenté en 2019 la publication des postes offerts en services déconcentrés et en EPLE des trois DRAAF pilotes de la démarche de labellisation (Bourgogne-Franche-Comté, Pays-de-la-Loire, Ile de France) sur leur site internet.

2 – La réception et la pré-sélection des candidatures

2.1. La réception des candidatures

L'ensemble des candidatures reçues doivent faire l'objet d'un enregistrement.

- ✓ **S'agissant des candidatures reçues dans le cadre des campagnes de mobilité (tous agents)** : la procédure d'enregistrement est dématérialisée depuis 2016. Les vœux sont saisis dans le module de télécandidature du SIRH, soit directement par les agents relevant du MAA, soit par les assistantes des IGAPS pour les autres candidats.
- ✓ **S'agissant des candidatures reçues hors campagnes de mobilité** : la procédure papier est conservée. Afin de garantir le traçage des candidatures reçues, il est demandé à chaque structure :
 - de tenir à jour un tableau général de suivi des candidatures
 - et d'adresser un accusé de réception aux candidats faisant état du déroulement et des délais de la procédure de recrutement

Un modèle de tableau de suivi général des candidatures est proposé en **annexe n°3**.

2.2. La pré-sélection des candidatures

Afin de favoriser un traitement équitable des CV et de présélectionner les candidatures dans le respect du principe de non-discrimination (hors barème de mutation), l'utilisation d'une **grille d'évaluation individuelle des candidats** est mise à disposition (**annexe n°4**). Cet outil de positionnement permet de sélectionner plus facilement sur les prérequis et les éléments factuels qui ressortent du parcours professionnel et de la formation (ex : niveau de diplôme, expérience de l'encadrement etc.).

Dans le cas d'un nombre important de candidatures, il est proposé dans la première partie de la grille d'évaluation individuelle des candidats de recourir à une cotation allant de 1 à 4 ; la cotation permet ainsi d'objectiver les choix opérés entre les CV sur une base commune à l'ensemble des candidats ; elle permet d'analyser :

- les compétences définies en amont avec des critères objectifs et strictement proportionnés à la tenue de l'emploi et conforme aux missions,
- l'adéquation entre l'expérience professionnelle et le poste,
- l'adéquation entre la formation professionnelle du candidat et le poste,
- les contraintes/spécificités du poste dans la mesure du possible.

Les totaux obtenus pour chaque candidat pourront alors être aisément comparés entre eux en remplissant le **tableau de suivi général des candidatures** et permettront de déterminer

les candidats qui seront reçus en entretien. Cet outil devra être conservé pour garantir la traçabilité de la procédure (par le recruteur ou le pôle RH de proximité selon l'organisation interne de la structure).

Il est conseillé d'associer plusieurs personnes à la présélection des candidats (responsable hiérarchique, responsable RH de proximité, médecin de prévention si le candidat ou la candidate est en situation de handicap, etc.).

Sans attendre la fin de la procédure de sélection, il est conseillé aux recruteurs de tenir informés les candidats non retenus du rejet de leur candidature par **l'envoi d'un courriel ou d'un courrier type de refus**. Selon l'organisation interne, cette information sera assurée par le responsable du pôle RH de proximité ou le recruteur. Un modèle de courrier est proposé en **annexe n°5**.

Les candidats sélectionnés pour les entretiens seront, quant à eux, avertis du processus de recrutement.

Afin de garantir une réelle mise en concurrence, il est souhaitable de retenir un nombre minimum de candidats à recevoir en entretien.

3 – Les entretiens

Principe

La phase d'entretien doit permettre d'établir une relation d'échanges dans la discussion avec le candidat, fondée sur la spontanéité, la liberté du candidat et la transparence. Elle a pour objectif de départager les candidats présélectionnés sur la base de critères objectifs (leurs compétences et leur motivation) ainsi que des contraintes/spécificités éventuelles du poste.

3.1. Préparation de l'entretien

Le respect de l'égalité de traitement suppose d'accorder un temps d'entretien comparable à chaque candidat. La durée moyenne est généralement comprise entre 30 et 60 minutes. L'entretien doit se dérouler sans interruption, dans un espace présentant les meilleures conditions d'accueil possibles.

Il est conseillé de croiser les points de vue en organisant des entretiens menés par 2 recruteurs, dont l'encadrant concerné. Une mixité effective au sein des membres qui auditionnent les candidats est souhaitée.

Afin d'optimiser la conduite de l'entretien, il est préconisé de préparer en amont une **liste de questions** qui seront posées à tous les candidats à partir des compétences clés identifiées. Il peut également être utile de demander aux candidats certains documents complémentaires tels que leurs derniers comptes rendus d'entretien professionnel annuel.

Enfin, afin de vérifier l'adéquation entre les compétences des candidats et les compétences attendues, il est conseillé de faire usage de la **2^e partie de la grille d'évaluation**

individuelle des candidats. Cette grille permettra notamment de tracer l'entretien et de justifier le choix retenu en cas de recours.

Les grilles d'évaluation seront conservées par le recruteur ou le responsable RH de proximité, selon l'organisation interne de la structure.

3.2. Le déroulé de l'entretien

Recruter en respectant l'égalité de traitement nécessite de structurer les entretiens des différents candidats à un même poste **de la même manière.**

Il est proposé de suivre la trame d'entretien suivante :

- 1 – Accueillir le candidat** : présentation des personnes présentes, rappel de l'intitulé du poste, indiquer l'objectif, la durée et le plan de l'entretien
- 2 – Donner la parole au candidat pour qu'il se présente**
- 3 – Vérifier la connaissance et la compréhension du poste du candidat**
- 4 - Présenter le poste et l'environnement**
- 5 – Questionner le candidat pour évaluer ses compétences et sa motivation**
- 6 – Questionner le candidat sur sa personnalité**
- 7 - Aborder les aspects RH du poste**
- 8- Proposer au candidat de répondre à ses questions**
- 9 – Conclure l'entretien en indiquant au candidat la suite de la procédure**

L'évaluation du candidat doit permettre de repérer ses compétences et ses motivations, son potentiel pour acquérir rapidement les compétences qu'il ne détient pas et son potentiel pour s'adapter à l'environnement professionnel.

Pendant l'entretien, veillez à :

- Ne pas surévaluer les candidats que vous trouvez sympathique et/ou qui ont des traits communs avec vous du fait de leur apparence physique, de leurs études, de leur carrière, etc.,
- Poser les mêmes questions à chaque candidat (au-delà du socle commun, des questions spécifiques permettront, au cours de l'entretien, de valider les points particuliers du CV),
- Eviter les questions fermées et écarter toutes les questions pouvant se révéler discriminatoires (liste des critères légaux de discrimination en annexe n°1) ; quelques exemples ci-après :

Les questions autorisées	Les questions interdites	Les critères de discrimination
Pouvez-vous nous indiquer quelle est votre expérience professionnelle ? Comment concevez-vous les relations entre générations au sein d'une équipe ?	Quel est votre âge/année de naissance ? Que pensez-vous du fait de travailler avec des personnes plus jeunes/plus âgées ?	Age
	Quelle est votre origine ? Quelle est votre nationalité ? Comment avez-vous acquis la nationalité française ?	Origine
Êtes-vous disponible aux horaires indiqués dans l'avis de vacance de poste ?	Combien avez-vous d'enfants ? Pensez-vous avoir des enfants ? Quel métier fait votre conjoint(e) ? Quelle est la profession de vos parents ?	Situation familiale
Avez-vous des besoins d'aménagement particuliers ? Avez-vous pris	Quel est votre handicap ? Etes-vous physiquement apte à occuper le poste ?	Handicap / état de santé

connaissance des activités prévues dans l'avis de vacance de poste (port de charges, par exemple) ?		
	Êtes-vous adhérent à un syndicat ? Avez-vous déjà occupé des mandats syndicaux ? Avez-vous des pratiques religieuses ? Êtes-vous engagé politiquement ? Quels journaux lisez-vous ?	Activités syndicales Opinions politiques Convictions religieuses
	Quelle est votre taille ? Votre poids ?	Apparence physique
	Où habitez-vous ? Quel est votre temps de trajet ?	Lieu de résidence
	Êtes-vous fumeur ? Buvez-vous régulièrement de l'alcool ?	Mœurs

- Remplir au fur et à mesure la **grille d'évaluation individuelle des candidats** et le **tableau de suivi général des candidatures**.
- Ne pas interroger explicitement les candidats sur leurs activités extra-professionnelles. En revanche, rien n'interdit aux candidats de faire référence à leurs activités si elles ont un rapport avec les compétences nécessaires au poste.

Une liste de questions est proposée **en annexe n°6** et des mises en situation en **annexe n°7**

4 – Sélection du candidat

A l'issue des entretiens, les recruteurs échangent sur les qualités, compétences et motivations de chaque candidat, à l'aide des grilles d'évaluation individuelles des candidats, ainsi que sur l'adéquation du candidat au regard des contraintes du poste. Le cas échéant, l'évaluation des compétences des candidats est complétée par l'analyse de documents transmis par les candidats et de leurs résultats aux tests de connaissances ou de mise en situation.

Le choix réalisé doit être **formalisé, motivé et archivé au niveau local, selon l'organisation de la structure**. Il doit pouvoir être justifié dans l'hypothèse d'un recours d'un candidat non retenu. Le choix opéré est formalisé préférentiellement dans le **tableau de suivi général des candidatures** proposé en annexe n°3 afin de garantir la transparence de la procédure.

Les candidatures non retenues font l'objet d'une réponse de la part de la structure (le modèle de courrier type de refus est en annexe n°5). Il sera indiqué la possibilité de saisir la **cellule de signalement des discriminations** (voir la note de service SG/SRH/ 2018-291 du 16 avril 2018 : <https://info.national.agri/gedei/site/bo-agri/instruction-2018-291>).

Personne en situation de handicap

S'agissant des agents en situation de handicap, il est rappelé l'obligation pour l'administration de prendre les mesures appropriées pour leur permettre d'exercer un emploi correspondant à leur qualification sous réserve que les charges consécutives à l'adaptation nécessaire du poste ne soient pas disproportionnées.

Dans tous les cas, le médecin de prévention devra rencontrer le candidat avant la réponse de l'administration afin d'apprécier sa compatibilité avec les contraintes du poste et de proposer, si nécessaire, des mesures d'accompagnement.

Se référer à la note de service SG/SRH/SDDPRS/2014-747 du 15 septembre 2014.

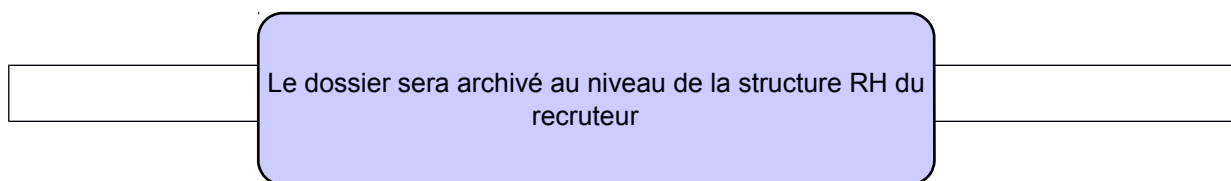
5 - L'archivage des candidatures

Chaque poste ouvert donne lieu à la création d'un dossier de recrutement particulier dans lequel sont archivées toutes les pièces relatives au recrutement. Ce dossier permettra, en cas de contestation ultérieure, de justifier le choix effectué.

Les CV et autres documents transmis par les candidats et qui seront conservés dans le dossier d'archivage de la procédure de recrutement ne devront pas être annotés. Leur communicabilité pourrait en effet être demandée.

L'attention est attirée sur le fait que ces dossiers doivent faire l'objet d'une protection particulière. Ils contiennent en effet des informations personnelles sur les candidats dont il convient de garantir la confidentialité.

Le dossier d'archivage devra être conservé pendant cinq ans à compter de la date du recrutement.



6 – Documents à transmettre au bureau de gestion du SRH pour finaliser le recrutement

- ✓ S'agissant des candidatures dont la procédure de sélection est dématérialisée (informations et avis saisis dans le SIRH) : aucun document lié à la procédure de sélection du candidat n'est à transmettre au bureau de gestion du SRH.
- ✓ S'agissant des candidatures non dématérialisées (candidatures « papier ») : la liste des pièces à transmettre au bureau de gestion du SRH comportera obligatoirement le profil de poste publié, le CV du candidat retenu et sa lettre d'acceptation ainsi que le tableau de suivi général des candidatures sur le poste.

7- Accueil et intégration des nouveaux arrivants

Le principe

La procédure de recrutement ne prend fin qu'une fois l'intégration du nouvel agent dans le service réalisée. La période d'intégration a une durée d'environ un an, qui varie en fonction de la difficulté du poste, de l'aptitude de l'agent à s'intégrer et de l'accompagnement mis en place par l'encadrant. Elle s'articule autour de la préparation de l'arrivée de l'agent, son accueil et le suivi de l'intégration.

7.1. La préparation de l'arrivée de l'agent

- ✓ Le **pôle RH de proximité** procède en amont aux opérations administratives nécessaires (préparation du badge d'accès aux locaux, de la carte de cantine,...) ainsi que de la mise en œuvre de l'installation logistique adaptée à l'exercice des missions de l'agent (identifiant de connexion informatique, numéro de téléphone, adresse électronique,...).
- ✓ **L'encadrant** prépare avec son équipe la prise de fonction de l'agent recruté afin de favoriser son intégration au collectif ainsi que l'acquisition des compétences qu'il devra mettre en œuvre :
 - Organisation, si possible, d'un tuilage par l'agent qui va être remplacé,
 - Désignation d'un référent ayant une bonne connaissance de la structure pour répondre aux questions que posera l'agent recruté,

- Constitution d'un dossier-relais regroupant l'ensemble des documents utiles au nouvel agent pour prendre ses fonctions dans des conditions optimales : fiche relais réalisée par le prédécesseur éventuel, fiches méthodologiques et de procédures, livret d'accueil, organigramme, coordonnées des différents interlocuteurs compétents sur les dossiers en cours etc.),
- Préparation d'un plan individuel de formation au regard des besoins identifiés lors de l'entretien de recrutement.

7.2. L'accueil de l'agent

Tous les nouveaux agents doivent bénéficier de la même qualité d'accueil.

- ✓ L'encadrant accueille et présente la personne recrutée à toute l'équipe, au supérieur hiérarchique, à son référent éventuel, et lui remet le dossier-relais créé en amont,
- ✓ L'encadrant s'assure dès le premier jour que toutes les informations nécessaires lui sont bien fournies par le pôle RH de proximité et qu'un entretien personnalisé lui est proposé afin de répondre à ses questions et de finaliser son accueil (aspects administratifs et logistiques),
- ✓ L'encadrant doit prévoir que la personne recrutée puisse participer à la réunion d'accueil du service.

**S'agissant des personnes en situation de handicap,
se référer à la note de service
*SG/SRH/SDDPRS/2014-747 du 15 septembre 2014***

7.3. Le suivi de l'intégration de l'agent

Afin d'assurer le suivi de l'intégration de chaque nouvel agent, l'encadrant doit régulièrement faire le point avec le nouvel agent lors d'entretiens dédiés. Cet accompagnement est réalisé à trois moments clés :

- Lors de la prise de poste,
- Trois à six mois après l'arrivée du nouvel agent,
- Lors du premier entretien professionnel annuel.

Des modèles de relevés des échanges sont fournis en **annexe n°8**.

Sommaire annexes

Annexe n°1 : Liste des 25 critères légaux de discrimination

Annexe n°2 : Modèle de profil de poste

Annexe n°3 : Modèle de tableau de suivi général des candidatures

Annexe n°4 : Modèle de grille d'évaluation individuelle des candidatures

Annexe n°5 : Modèle de courrier type de refus

Annexe n°6 : Liste de questions pour entretien

Annexe n°7 : Mise en situation pour des candidats sur des postes avec encadrement

Annexe n°8 : Modèles de relevés des échanges (prise de poste et bilan à mi-parcours)

Annexe n°1

Liste des 25 critères légaux de discrimination

Il n'existe pas de hiérarchie entre les différents types de discrimination. La loi énumère à ce jour 25 critères qui sont :

- o L'origine,
- o Le sexe,
- o La situation de famille,
- o La grossesse,
- o L'apparence physique,
- o La particulière vulnérabilité résultant de la situation économique, apparente ou connue de l'auteur,
- o Le patronyme,
- o L'état de santé,
- o La perte d'autonomie,
- o Le handicap,
- o Les caractéristiques génétiques,
- o Les mœurs,
- o L'orientation sexuelle,
- o L'identité de genre,
- o L'âge,
- o Les opinions politiques,
- o Les activités syndicales,
- o La capacité à s'exprimer dans une langue autre que le français,
- o L'appartenance vraie ou supposée à une ethnie,
- o L'appartenance vraie ou supposée à une nation,
- o L'appartenance vraie ou supposée à une prétendue race,
- o Les croyances ou appartenances ou non-appartenance, vraie ou supposée, à une religion déterminée,
- o Le lieu de résidence,
- o Opinions philosophiques,
- o Domiciliation bancaire.

Pour plus de renseignements, n'hésitez pas à consulter :

- Le site du Défenseur des Droits :

Annexe n°1

<https://www.defenseurdesdroits.fr/fr/institution/competences/lutte-contre-discriminations>

Ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation

Direction/service/sous-direction

Bureau/Mission

adresse

Intitulé du poste

Poste ouvert aux fonctionnaires et aux contractuels en CDI au MAA

N° du poste :		
Catégorie :		
Corps/grade :		
Référentiel métier :		
Cotation parcours professionnel postes catégorie x : x		Cotation RIFSEEP : x : x
Poste vacant à compter du :		Susceptible d'être vacant :
Poste créé		
Présentation de l'environnement professionnel		
Objectifs du poste		
Description des missions à exercer ou des tâches à exécuter		
Contraintes du poste		
Champ relationnel du poste		
Compétences liées au poste	Savoirs et savoirs faire	Savoir-être
Date limite de candidature		
Personnes à contacter		

Tableau de suivi général des candidatures

1/ Identification du poste

Intitulé du poste	
catégorie et corps	
Service recruteur	
Référence BIEP et date	
Référence circulaire mobilité	
Publicité sur d'autres sites et dates	
Nombre de candidatures reçues	
Noms/prénoms des personnes ayant réalisé la pré sélection	
Noms/prénoms des personnes ayant réalisé les entretiens	

2/ Identification des candidats

Numéro de dossier du candidat	Nom et prénom du candidat	Statut		Position ou lieu d'affectation actuel	Total des points à la préselection	Candidat x / nombre de candidats	Agent reçu en entretien		Total des points après entretien	Candidat x / nombre de candidats reçus en entretien	Candidat retenu	
		Titulaire (corps)	Contractuel				Oui	Non			Oui	Non

3/ Candidature retenue sur le poste

Nom et prénom du candidat	
corps	
Motivation du choix	
Date de disponibilité du candidat	

Signature du responsable du recrutement

Date de signature

GRILLE D'ÉVALUATION INDIVIDUELLE

N° du candidat ou de la candidate

Le poste

<i>Intitulé du poste</i>	
<i>Références (BIEP, Pôle Emploi, autres)</i>	
<i>Temps de travail</i>	
<i>Service recruteur</i>	

La/le candidat(e)

<i>Civilités</i>	
<i>Prénom - NOM</i>	

Etape 1 – La pré-sélection

Analyse du CV au regard des critères clés

Critères clés (2/3 prérequis + expériences + formations + adéquation aux contraintes)	++ (4 points)	+ (3 points)	- (2 points)	-- (1 point)	Pour quand ?
Expériences au regard du poste					/
Diplômes/formations au regard du poste					/
Totaux					

Annexe n°4

Adéquation avec les contraintes :	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>
Justification(s)		

<u>Observations générales</u>

Candidat n° x / n candidats :		
Candidat retenu pour un entretien	Favorable <input type="checkbox"/>	Non favorable <input type="checkbox"/>
Si candidature non retenue pour l'entretien : motifs		

Annexe n°4

Etape 2 - L'entretien de recrutement

<i>Entretien conduit par</i>	
<i>Date</i>	

Analyse de la candidature au regard des compétences requises sur le poste

Savoir	++ (4 points)	+ (3 points)	- (2 points)	-- (1 point)	Pour quand ?
<u>Sous-total</u>					

Savoir-faire	++ (4 points)	+ (3 points)	- (2 points)	-- (1 point)	Pour quand ?
<u>Sous-total</u>					

Annexe n°4

Savoir-être	++ (4 points)	+ (3 points)	- (2 points)	-- (1 point)	Pour quand ?
Sous-total					
TOTAL					
	<u>Observations générales</u>				

Contraintes/spécificités du poste	En adéquation avec le poste	Ne satisfait pas aux exigences du poste
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<u>Observations générales</u>		

Annexe n°4

Date de prise de poste souhaitée / date de disponibilité	
---	--

Appréciation générale sur le potentiel du candidat à mettre en œuvre les compétences recherchées et à s'adapter à l'environnement professionnel :

Classement	Candidat n° x / n candidats	
Proposition de recrutement	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>

Le (date)

Identifier les compétences

SAVOIR : quelles sont les connaissances du candidat ?

Cette étape permet de repérer le niveau de connaissance que le candidat possède en lien avec la tenue du poste (diplôme, certification, attestation de formation continue, langue (niveau), logiciels, connaissance du secteur d'activité du ministère, ...).

SAVOIR-FAIRE : que sait faire le candidat ?

Cette étape permet de repérer les activités et les tâches que le candidat a effectuées dans ses différents emplois ou stages, dans quels contextes et environnements de travail, avec quels types de matériels le cas échéant.

SAVOIR-ETRE : quel est le comportement du candidat dans un contexte professionnel donné ?

Cette étape permet de mettre le candidat en situation de travail et d'identifier ses aptitudes au management, au travail en autonomie, à la réactivité, à la gestion du stress, etc...

Papier à entête

affaire suivie par :

(nom, courriel, téléphone)

(Lieu), le (date)

Madame/Monsieur,

Vous avez posé votre candidature à l'emploi « (intitulé du poste à pourvoir) ». Malgré les qualités qu'elle présentait, il n'a pas été possible de la retenir ; en effet, elle ne répondait pas entièrement aux exigences du poste à pourvoir.

Je tiens à vous remercier de l'intérêt que vous avez porté à (intitulé du service).

Je vous souhaite de trouver rapidement un poste répondant à vos attentes. Pour cela, la consultation des sites de la Bourse interministérielle de l'emploi public, des concours et recrutements de l'État et le site internet du ministère chargé de l'agriculture pourront vous être utiles.

Veillez agréer, Madame ou Monsieur, l'expression ...

signataire

Nom, prénom, qualité du

Dans le cadre de son dispositif de prévention des discriminations, le ministère met à votre disposition une cellule de signalement que vous pouvez saisir dans un délai de trois mois si vous estimez avoir fait l'objet d'une rupture d'égalité de traitement. Sa consultation est gratuite. Adresse mail : signalement.discrimination@agriculture.gouv.fr

ANNEXE 6 : RECUEIL D'EXEMPLES DE QUESTIONS POUR ENTRETIEN

Cette liste de questions vise à préparer le manager en situation de recrutement à mieux identifier l'adéquation entre le candidat et le poste (hors compétences techniques)

Questions sur le poste

Qu'est-ce qui vous a motivé à choisir ce poste, qu'est-ce qui vous intéresse dans le poste proposé ?

Pourquoi êtes-vous attiré par notre structure ?

Quelles sont les principales missions de notre structure ?

Pourquoi avoir quitté le dernier emploi ? Pourquoi vouloir effectuer une mobilité ?

Quelles difficultés avez-vous rencontrées dans votre précédent poste ? Comment avez-vous géré ces difficultés ?

Que pensez-vous de ce poste ? Quelle perception en avez-vous ?

Quelles sont, selon vous, les difficultés que vous allez devoir gérer sur ce nouveau poste ?

Qu'est-ce qui vous fait penser que vous êtes fait pour ce poste ?

Que pensez-vous pouvoir nous apporter ?

Pensez-vous avoir assez d'expérience pour ce poste ?

De quoi avez-vous besoin pour réussir dans ce poste ?

Comment envisagez-vous votre prise de poste ? Vos premières semaines ?

Questions sur le parcours

Parmi tout ce que vous avez fait, où avez-vous le mieux réussi ? qu'avez-vous aimé et pourquoi ?

Quels sont les échecs que vous avez pu rencontrer dans la vie professionnelle ? Comment les avez-vous surmontés ?

Où vous voyez-vous dans 3 ans / dans 10 ans (votre évolution de carrière) ?

Quels objectifs aviez-vous à réaliser dans votre poste précédent ?

Quels sont vos principaux atouts pour réussir sur ce poste ?

Personnalité

Comment vous décrivez-vous dans le travail ?

Pourquoi avoir choisi la fonction publique ?

ANNEXE 6 : RECUEIL D'EXEMPLES DE QUESTIONS POUR ENTRETIEN

Qu'est ce qui est essentiel pour vous au niveau de l'environnement de travail ?
Comment concevez-vous le rôle de manager ?

Quelles sont vos principales qualités / vos principaux défauts ?

Que pouvez vous apporter à l'équipe/la structure ?

Quels sont les domaines dans lesquels vous souhaitez progresser ?

Qu'attendez-vous de votre hiérarchie ?

De quoi êtes-vous le plus fier jusqu'ici dans votre parcours professionnel ?

Situation professionnelle

Comment réagiriez-vous si un projet sur lequel vous travaillez depuis plusieurs semaines ou mois est abandonné par votre supérieur hiérarchique ?

Que ferez-vous si l'on vous donne un ordre contraire à vos valeurs ?

Comment gérez-vous les périodes de fortes charges de travail ?

Pensez-vous être un bon manager ? Comment allez-vous gérer votre manque d'expérience ?

Comment réagissez-vous face à un agent au comportement inapproprié ?

ANNEXE 7 : EXEMPLES DE MISES EN SITUATION (postes avec encadrement)

1. Votre supérieur hiérarchique vous demande de procéder à une importante restructuration de services qui ne vous semble pas pertinente. Comment réagissez-vous ?
2. Votre service déménage dans des bureaux plus restreints. Une partie de votre équipe, qui auparavant était dans des bureaux individuels, va devoir partager son bureau à deux ou trois. Comment vous y prenez-vous pour organiser le déménagement ?
3. Votre service est réorganisé suite à une décision du directeur. Vos collaborateurs viennent se plaindre dans votre bureau. Que faites-vous ?
4. Vous êtes affecté dans un service comprenant une quinzaine d'agents. Votre adjoint est expérimenté et a assuré l'intérim de votre poste pendant 6 mois. Comment gérez-vous votre prise de fonction ?
5. Un agent de votre service arrive systématiquement en retard le matin et persévère malgré vos remarques. Votre équipe manifeste son mécontentement mais cet agent réalise un travail de qualité. Que faites-vous ?
6. Vous demandez à un de vos collaborateurs d'organiser une réunion. Il refuse. Comment essayez-vous de le faire changer d'avis ?
7. Vous donnez un dossier à traiter à un collaborateur avec des instructions précises. Il refuse de les mettre en œuvre. Que faites-vous ?
8. L'un de vos collaborateurs a un comportement inapproprié. La personne qui partage son bureau, notamment, s'en plaint. Que faites-vous ?
9. Vous êtes chef de service. Un de vos collaborateurs présente de faux frais de missions. Que faites-vous ?
10. Un de vos collaborateurs revient fréquemment légèrement ivre de ses pauses « déjeuner ». Comment réagissez-vous ?
11. Vous encadrez une équipe de 4 collaborateurs. 3 d'entre eux formulent auprès de vous une demande de travail à temps partiel. Selon votre organisation de travail, une seule de ces demandes peut être accordée. Comment pensez-vous gérer cette situation ?
12. Vous avez pris une décision dont les conséquences sont difficiles pour le service. Comment annoncez-vous la chose à vos collaborateurs ?
13. Vous encadrez une équipe composée de 5 collaborateurs dont l'un, à la retraite dans 3 mois, refuse de travailler. Que faites-vous ?
14. Vous êtes nommé adjoint au chef de bureau. C'est votre 1er jour dans cette fonction et votre chef de bureau est absent (ce n'était pas prévu). Le bureau comprend 5 agents. Comment faites-vous leur connaissance ? Que faites-vous après avoir pris possession de votre bureau ?
15. Vous devez présenter un avis priorisé sur l'avancement au choix d'un membre de votre équipe. Comment gérez-vous cette situation sans altérer les relations au sein du service ?

ANNEXE 7 : EXEMPLES DE MISES EN SITUATION (postes avec encadrement)

16. Vous managez une équipe de 5 collaborateurs. Les cinq veulent partir en congé annuel au mois d'août. Comment gérez-vous la situation équitablement ?
17. Un de vos agents vous téléphone pour vous informer qu'il ne s'est pas réveillé et qu'en conséquence, il ne pourra pas venir travailler aujourd'hui. Quelle est votre réaction et comment gérez-vous cette absence ?
18. Un de vos agents prend des pauses café d'une durée que vous jugez excessive. Malgré plusieurs rappels à l'oral, vous n'observez pas de changement de son comportement. Que faites-vous ?
19. Affecté comme chef de bureau dont l'équipe se compose de 4 agents ayant une longue ancienneté chacun, comment envisagez-vous l'adaptation à votre poste ?
20. Vous recherchez deux volontaires pour assurer une astreinte le week-end. Il y a 4 volontaires dans votre équipe. Que faites-vous ?
21. Votre supérieur hiérarchique ne valorise pas votre travail ni celui de vos collaborateurs. Comment motivez-vous votre équipe malgré tout ?
22. Un jeune collaborateur tout juste affecté dans votre service fait une demande de mutation. Comment réagissez-vous ?
23. Votre directeur veut proposer des jours de RTT obligatoires pendant l'année. Comment allez-vous mettre en œuvre ces modalités dans votre service ?
24. Un agent d'accueil placé sous votre autorité se montre de plus en plus désagréable avec les visiteurs. Que faites-vous ?
25. Vous êtes nommé chef de bureau sur un domaine très technique sur lequel vos connaissances sont minimes. Comment réalisez-vous votre prise de poste ?
26. Vous encadrez une petite équipe. Un de vos collaborateurs se plaint du peu de travail fourni par les autres. Que faites-vous ?
27. Deux personnes de votre équipe effectuant le même travail souhaitent partir en congés pendant 3 semaines dans la même période. Comment gérez-vous la situation ?
28. On vous demande de désigner votre adjoint parmi vos collaborateurs. Comment faites-vous votre choix ?
29. Un collaborateur vous fait part de son mécontentement quant au niveau de prime que vous lui avez attribué. Que faites-vous ?
30. Un de vos agents vient de rentrer d'un congé de longue maladie. Il vous interpelle dans le couloir et vous savez qu'il souhaite vous faire part de ses difficultés. Vous avez une réunion importante dans 10 minutes. Quelle est votre réaction ?
31. Votre équipe est composée de 4 agents spécialisés chacun dans le traitement de dossiers différents. L'agent responsable des dossiers de type A est absent pour la semaine suite à un accident. Ces dossiers doivent être traités cette semaine. Que faites-vous ?
32. Vous décidez de confier un dossier à fort enjeu à un collaborateur de confiance. Comment faites-vous ?

ANNEXE 7 : EXEMPLES DE MISES EN SITUATION (postes avec encadrement)

33. Votre supérieur hiérarchique vous demande d'appliquer une instruction qui vous semble contraire à vos valeurs . Que faites-vous ?
34. Vous êtes en réunion avec des organisations syndicales et votre supérieur hiérarchique communique, par erreur, une information inexacte. Comment réagissez-vous ?
35. Vous êtes affecté à un service en charge des marchés publics. A l'approche de Noël, vous recevez une caisse de champagne d'un fournisseur habituel. Que faites-vous ?
36. Votre chef de bureau vous confie la préparation d'une importante réunion. Vous avez pris beaucoup de retard et vous craignez de ne pas respecter les délais. Que faites vous ?
37. Vous partagez votre bureau avec un collègue. Il se confie à vous et commence à manifester des signes qui laissent présager qu'il pourrait devenir dangereux pour lui-même ou autrui. Que faites-vous ?
38. Vous travaillez avec une équipe de 4 collaborateurs dont deux très perturbateurs, indisciplinés qui ont tendance à entraîner les autres. Que faites-vous ?
39. Le cabinet du Ministre vous demande une note sur un dossier, mais votre directeur par qui doivent passer toutes les informations, n'est pas là. Que faites-vous ?
40. Vous venez de prendre votre poste. Votre supérieur vous demande de faire, dans un délai très court, un rapport sur un sujet qui ne ressort pas de votre domaine de compétences. Que faites-vous ?
41. Un de vos collaborateurs à qui vous avez fait des reproches se plaint à votre supérieur hiérarchique direct de votre attitude. Que faites-vous ?
42. Votre chef de service a un projet de réorganisation très ambitieux qui vous paraît difficile à conduire. Il vous pressent pour être chef de projet. Que faites-vous ?
43. Vous suspectez un de vos collaborateurs en charge d'attribution de subventions de détournement. Que faites-vous ?
44. Vous recueillez plusieurs témoignages de harcèlement moral mettant en cause un de vos collaborateurs. Que faites-vous ?
45. Votre supérieur vous a confié la rédaction d'une note importante. Finalement, vous vous apercevez qu'il l'a reprise totalement avant de la transmettre au Directeur. Que faites-vous ?
46. Lors d'une réunion, un de vos collaborateurs mobilise la parole. Que faites-vous ?

Fiches suivi d'intégration

Nom et prénom de l'agent :
Corps :
Date de prise de fonction :
Affectation/service :
Intitulé du poste :

Nom et prénom du responsable hiérarchique :
Intitulé des fonctions :

NOM ET PRENOM DE L'AGENT

Date :

ENTRETIEN DE PRISE DE POSTE

Objectifs fixés	Résultats attendus et indicateurs de réalisation (qualitatifs et/ou quantitatifs)	Echéances	Plan d'accompagnement individuel (à consolider page suivante)
1 -			
2 -			
3 -			

NOM ET PRENOM DE L'AGENT

Plan d'accompagnement individuel

Objectifs opérationnels par ordre de priorité	MOYENS			Date(s) ou période(s) de réalisation	Durée	
	Actions de sensibilisation et de formation internes	tutorat/réunions	Stages/formations			

Date prévue du prochain entretien (à mi-parcours du stage pour les titulaires, à l'issue de la période d'essai pour les contractuels) :

Commentaire éventuel de l'agent :

Signature de l'agent

Signature du responsable hiérarchique

Visa du directeur de la structure

NOM ET PRENOM DE L'AGENT

BILAN A MI-PARCOURS

Date :

Reprise des objectifs fixés lors du premier entretien	Points de satisfaction	Difficultés rencontrées	Objectifs de progression et moyens envisagés
1 -			
2 -			
3 -			

Commentaire éventuel de l'agent :

Signature de l'agent

Signature du responsable hiérarchique

Visa du directeur de la structure

NOM ET PRENOM DE L'AGENT